



Göteborgs Stad

Norra Hisingen

HÅLLBAR ORGANISERING AV ARBETET MED
SOCIALT HÅLLBAR UTVECKLING GENOM EN
PROCESS SOM SKA INTEGRERAS OCH GENOMFÖRAS I
HELA FÖRVALTNINGEN, 2015-2017

**NORRA HISINGEN – EN STADSDEL PRÄGLAD AV FRAMTIDSTRO
JÄMLIKHET OCH JÄMSTÄLLDHET.**



INNEHÅLL

Sammanfattning.....	3
Norra Hisingen – en stadsdel präglad av Framtidstro Jämlikhet och Jämställdhet.....	5
1. Syfte.....	5
2. Varför en organisering kring socialt hållbar utveckling?.....	5
2.1. Hela staden socialt hållbar	6
2.2. Fattigdomsprojektet – förbättrade livschanser för alla på Hisingen.....	7
2.3. Lokalt arbete för socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen.....	8
2.4. Erfarenheter från projektet För ett socialt hållbart Norra Hisingen - med Backa i Fokus.....	9
2.5. Om att arbeta för en socialt hållbar utveckling.....	10
3. Grunder för organiseringen För socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen	12
3.1. Lärande, utforskande och prövande arbetssätt behövs i arbetet med de svårlösta samhällsfrågorna.....	12
3.2. Ansvar och beslut i linjen respektive nätverket.....	13
4. Principer för arbetet, roller och grupper.....	14
4.1. Behov, syfte, grupper, deltagare, mandat, resurser, tidplan	14
4.2. Processledare.....	16
4.3. Beredningsgrupp.....	16
4.4. Processledningsteam.....	17
4.5. Temagrupper	17
4.6. Ledarforum +	20
4.7. Förvaltningsledningen och stadsdelsnämnden.....	20
5. Kommunikation.....	20
Bilaga 1	21
Bilaga 2	25

SAMMANFATTNING

Just nu kraftsamlas kring social hållbarhet i staden. Det stadengemensamma arbetet för att minska skillnader i livsvillkor och hälsa är i startgroparna. Hisingensinitiativet Fattigdomsprojektet är en annan satsning. I arbetet för socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen vävs dessa två spår samman med det lokala arbetet kring social hållbarhet som bedrivits i projektet För ett socialt hållbart Norra Hisingen - med Backa i Fokus. Projektet startade 2012 och övergick 2015 i ordinarie arbete.

I detta dokument beskrivs syftet med det fortsatta arbetet och den innehållsmässiga grund, som i texten kallas för en vägledande helhet för socialt hållbar utveckling, som arbetet utgår ifrån och vilar på. Den vägledande helheten utgörs av några forskningsperspektiv och några strategier som utvecklades inom projekt Backa i Fokus. Den vägledande helheten och dess innehåll presenteras i dokumentet. I detta dokument beskrivs också utgångspunkten för organiseringen samt vilka roller, grupper och principer som organisationen utgörs av. Dokumentet är således den ram inom vilket Norra Hisingens fortsatta arbete med socialt hållbar utveckling ska bedrivas.

Utvecklingen i staden går åt fel håll. Skillnader i livsvillkor ökar mellan grupper och områden i staden. Om vi fortsätter att arbeta som vi gör idag, kommer vi inte att få någon annan utveckling än den vi har idag. De utmaningar och frågor vi ställs inför är svårlösta och komplexa. Därför behövs en organisering som fångar upp frågor, behov och utmaningar i förvaltningens verksamheter utifrån ett befolkningsperspektiv och som skapar förutsättningar för att lära, tänka nytt och pröva nya arbetssätt tillsammans med olika kompetenser, professioner och aktörer.

Syftet är att

- Arbeta för en socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen och Göteborg, där grunden är en utveckling som bidrar till ökad jämlikhet och jämställdhet och att invånarna känner framtidstro.

Genom

- gemensamt fokus och riktning för en socialt hållbar utveckling där alla kan bidra
- att omsätta det stadengemensamma arbetet för social hållbarhet och fattigdomsprojektet till lokal praktik
- organisering som stärker kapaciteten att arbeta med komplexa frågor och som gör skillnad i arbetssätt och ger effekter i stadsdelen.

Den nya organiseringen bygger vidare på goda erfarenheter från projektet För en socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen – med Backa i Fokus som varvat kompetenshöjning med internt reflekterande och lärande mötesformer samt utveckling av nya arbetssätt. Därför kommer arbetet organiseras i nätverksform med temagrupper som samlas kring olika teman, uppdrag och utmaningar. I grupperna kan det ingå chefer, nyckelpersoner och andra aktörer som berörs av frågan, som har kunskap/erfarenheter att bidra med och den/de som ska genomföra arbetet/insatsen. Grupperna leds av varsina processledare. Processledarna för temagrupperna samlas i ett processledningsteam för samordning och

gemensam utveckling av lärande arbetsformer. Alla chefer i förvaltningen kommer också ingå i en kunskaps- och reflektionsprocess kring socialt hållbar utveckling. Stadsdelsdirektören, sektorscheferna och utvecklingschefen bildar en beredningsgrupp vilken utgör en länk mellan de lokala utmaningarna och utvecklingsarbetet och det stadengemensamma arbetet för social hållbarhet. En processledare har uppgiften att överblicka helheten och ansvara för att arbetets form och inriktning utvecklas i enlighet med detta underlag och stödjer syftet med arbetet.

De frågor som kan komma att hanteras inom den lokala organisationen för socialt hållbar utveckling är aktiviteter och arbetssätt som spänner över flera sektorer och avdelningar och som är svårlösta och komplexa. Det är i denna typ av frågor som det behövs genomtänkta arbetsformer som skapar möjlighet att tänka, pröva och utveckla nya förhållnings- och arbetssätt tillsammans.

Arbetssättet i alla grupper behöver utgå från några gemensamma huvudprinciper:

- ett arbetsklimat som är öppet för att tänka nytt och lära om det nya och okända
- att utveckling kan stärkas genom reflekterande samtal och dialog om det som är angeläget och de utmaningar det finns behov av att samlas kring och därigenom ta tillvara kompetens som finns i organisationen
- att de som är berörda av en fråga är delaktiga och medskapande både i att formulera behov, lösningar och ta ansvar för genomförande
- nätverk som är sammansatta utifrån kompetens, erfarenheter och mandat så att såväl olika organisatoriska nivåer som olika sektorer och avdelningar möts

En viktig förutsättning för en socialt hållbar utveckling i stadsdelen är också att verksamheterna fortsätter ett normkritiskt arbete med jämställdhetsintegrering, så att service och tjänster är utformade så att de bidrar till att olika grupper av pojkar och flickor, män och kvinnors livsvillkor utjämnas.

Syftet med organiseringen för socialt hållbar utveckling är att arbetet ska få påverkan på sektorernas och avdelningarnas arbete. Om vi fortsätter att arbeta som vi gör idag, kommer vi inte att få någon annan utveckling än den vi har nu. Respektive sektor, avdelning och ledningsgrupp, dvs. linjeorganisationen, äger dock fortfarande beslut rörande policy- och inriktning, budget, personalresurser.

Genom att skapa en organisering som utgår för syftet att skapa en hållbar stadsdel där grunden är en utveckling som bidrar till ökad jämlikhet och jämställdhet och att invånarna känner framtidstro, och där det skapas hållbara former för att tänka, pröva och utveckla nya förhållnings- och arbetssätt tillsammans, ökar förvaltningens kapacitet att ta befolkningsansvar och påverka stadsdelens utveckling i en socialt hållbar riktning.

NORRA HISINGEN – EN STADSDEL PRÄGLAD AV FRAMTIDSTRO JÄMLIKHET OCH JÄMSTÄLLDHET.

FÖRSLAG TILL HÅLLBAR ORGANISERING AV DET FORTSATTA ARBETET MED SOCIALT HÅLLBAR UTVECKLING GENOM EN PROCESS SOM SKA INTEGRERAS OCH GENOMFÖRAS I HELA FÖRVALTNINGEN.

1. SYFTE

- Arbeta för en socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen och Göteborg, där grunden är en utveckling som bidrar till ökad jämlikhet och jämställdhet och att invånarna känner framtidstro

Genom

- gemensamt fokus och riktning för en socialt hållbar utveckling där alla kan bidra
- att omsätta det stadengemensamma arbetet för social hållbarhet och fattigdomsprojektet till lokal praktik
- organisering som stärker kapaciteten att arbeta med komplexa frågor och som gör skillnad i arbetssätt och ger effekter i stadsdelen

2. VARFÖR EN ORGANISERING KRING SOCIALT HÅLLBAR UTVECKLING?

Just nu kraftsamlas kring social hållbarhet i staden. Det stadengemensamma arbetet för att minska skillnader i livsvillkor och hälsa är i startgroparna. Hisingensinitiativet Fattigdomsprojektet är en annan satsning. I arbetet för socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen vävs dessa två spår samman med det lokala arbetet kring social hållbarhet som bedrivits i projektet För ett socialt hållbart Norra Hisingen - med Backa i Fokus. Projektet startade 2012 och 2015 i ordinarie arbete.

I detta dokument beskrivs syftet med det fortsatta arbetet och den innehållsmässiga grund, som i texten kallas för en vägledande helhet för socialt hållbar utveckling, som arbetet utgår ifrån och vilar på. Den vägledande helheten utgörs av några forskningsperspektiv och några strategier som utvecklades och användes inom projekt Backa i Fokus. Den vägledande helheten och dess innehåll presenteras i dokumentet. I detta dokument beskrivs också utgångspunkten för organiseringen samt vilka roller, grupper och principer som organisationen utgörs av. Dokumentet är således den ram inom vilket Norra Hisingens fortsatta arbete med socialt hållbar utveckling ska bedrivas.

Att skapa en organisation i stadsdelen för att arbeta samordnat kring utmaningarna med social hållbar utveckling innebär att vi kan skapa ett samarbete som tar utgångspunkt i gemensamt lärande och erfarenhetsutbyte och som spänner över alla sektorer och avdelningar. Det ger också möjligheter att ta tillvara lokal kunskap samt utgå från våra lokala förutsättningar och behov när vi arbetar vidare med att genomföra och utveckla förhållningssätt och insatser för en socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen. En viktig förutsättning för en socialt hållbar utveckling i stadsdelen är också att verksamheterna fortsätter ett normkritiskt arbete med jämställdhetsintegrering, så att service och tjänster

är utformade så att de bidrar till att olika grupper av pojkar och flickor, män och kvinnors livsvillkor utjämnas.¹

2.1. HELA STADEN SOCIALT HÅLLBAR

Hela Staden socialt hållbar initierades genom sociala resursnämndens processägarskap för några av kommunfullmäktiges prioriterade mål om att utjämna skillnader i livsvillkor och hälsa.

Sociala resursnämnden är processägare för några av kommunfullmäktiges prioriterade mål.

- Ett av de prioriterade målen inom området som handlar om att främja livschanser och motverka sociala och hälsomässiga risker: Öka förutsättningarna till goda livschanser och därmed utjämna dagens skillnader.
- Ett av de prioriterade målen inom folkhälsa: Göteborgarnas hälsa ska förbättras och skillnaderna mellan olika socioekonomiska grupper ska minska.
- Social resursnämnd fick inför 2015 även processägarskap för det prioriterade målet inom mångfald, samhörighet och nationella minoriteter: Segregationen ska brytas och samhörigheten i staden stärkas.

Slutrapporten från detta stadengemensamma arbete, *Skillnader i livsvillkor och hälsa*, ger en samlad beskrivning av skillnader i livsvillkor och hälsa mellan olika grupper i staden och mellan olika geografiska delar av Göteborg. Rapporten presenterar också en sammanställning av förslag till åtgärder som bygger på forskning och erfarenheter hämtade från andra kommissioner för ökad social hållbarhet. Rapportens slutsatser och förslag har bearbetats vidare i ett samordnat arbete där alla stadsdelsförvaltningar och social resursförvaltning deltar. Förslagen har prioriterats och fokuseras på fem områden som ska minska skillnader i livsvillkor och hälsa:

1. Ge varje barn en god start i livet
2. Ge barn fortsatt goda förutsättningar genom skolorna
3. Skapa förutsättningar för arbete
4. Skapa hälsofrämjande och hållbara miljöer och samhällen.
5. Strukturella och övergripande förutsättningar

Stadengemensamma arbetsgrupper på sektorschefsnivå arbetar under 2015 med att utveckla arbetssätt inom fokusområde 1 och 2. Arbetssätten ska senare implementeras i förvaltningarna och då kommer stadsdelsförvaltningen behöva fortsätta

¹ Arbetet med att utveckla hur det fortsatta arbetet för en socialt hållbar utveckling ska organiseras påbörjades inom ramen för projektstaben i projektet För ett socialt hållbart Norra Hisingen - med Backa i Fokus i slutet av 2014, på uppdrag av stadsdelsdirektören. Förvaltningsledningen i sin helhet arbetade vidare med frågan om fortsatt organisering av arbetet med socialt hållbar utveckling under hel heldag i mars 2015. Processledaren Åsa Lorentzi fick därefter uppdraget att i skrift formulera ett förslag som sedan har vidareutvecklats genom en skrivprocess mellan processledaren och utvecklingsledaren i jämställdhet/MR Johanna Sjons. Förvaltningsledningen har hållits uppdaterade och gett input och avstämning har skett löpande med stadsdelsdirektör Ylva Runnström och utvecklingschef Karl-Erik Engström. Beslut tas i förvaltningsledningen.

utvecklingsarbetet och tänka kring hur dessa på lämpligt sätt anpassas lokalt. Att forma ett hållbart arbetssätt för socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen är därför att skapa bra förutsättningar för det lokala genomförandet.

Det är fler av kommunfullmäktiges prioriterade mål som har tydlig koppling till arbetet med att hela staden ska bli socialt hållbar. Processägarskapet för dessa är fördelade på olika nämnder. Till exempel är Östra Göteborg processägare för målet att skillnader mellan mäns och kvinnors livsvillkor ska minska, Upphandlingsbolaget är processägare för att upphandling med social hänsyn ska öka, Lundby, Angered och Västra Göteborg är tillsammans processägare för att antalet hushållet med långvarigt beroende av försörjningsstöd ska minska och Konsument och medborgarservice är processägare för att invånarnas möjlighet till delaktighet och inflytande ska öka. Stadsdelsnämnden Norra Hisingen är tillsammans med Utbildningsnämnden processägare för två prioriterade mål med koppling till skolan vilka har stor betydelse för en socialt hållbar utveckling i Göteborg.

Stadsdelsnämnden Norra Hisingen är processägare för två av kommunfullmäktiges prioriterade mål.

- Skolan ska i ökad omfattning kompensera för elevers olika förutsättningar på såväl elevnivå som mellan olika skolor.
- Skolan ska öka barns och elevers möjligheter att inhämta och utveckla kunskaper, förmågor och värden.

Det fortsatta arbetet med en socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen kommer bland annat innebära att ta hand om de uppdrag som kommer till stadsdelen genom det stadengemensamma arbetet Hela staden socialt hållbar och de olika prioriterade mål som är centrala för en socialt hållbar utveckling, och omsätta dessa till lokal praktik. En lokal organisering för socialt hållbar utveckling ska också bidra till att öka förmågan att lyfta upp och synliggöra lokala utmaningar och behov utifrån ett befolkningsperspektiv i Norra Hisingen, så att dessa bidrar till utveckling och inriktning i det stadengemensamma arbetet. En organisering för socialt hållbar utveckling som bygger på tidigare erfarenheter från projekt Backa i Fokus och fortsatt gemensamt lärande med olika erfarenheter och professioner är ett sätt att lokalt arbeta för att hela staden ska bli socialt hållbar. Så att det vi gör skapar skillnad i stadsdelen och får effekter som leder till minskade skillnader i livsvillkor och hälsa. Mer om arbetet med Hela staden socialt hållbar går att läsa på <http://socialhallbarhet.se/helastaden/>

2.2. FATTIGDOMSPROJEKTET – FÖRBÄTTRADE LIVSCHANSER FÖR ALLA PÅ HISINGEN

Fattigdomsprojektet är gemensamt för de tre stadsdelsnämnderna på Hisingen: Västra Hisingen, Lundby och Norra Hisingen. I dialog med politiker, tjänstepersoner och invånare har det tagits fram en vision för arbetet med förbättrade livschanser för alla på Hisingen.

Denna har antagits av stadsdelsnämnden Norra Hisingen.² Projektets mål är att minska fattigdom och socialt utanförskap på Hisingen. Det finns också tre delmål under vilka det tagits fram prioriterade aktiviteter och arbetssätt.

Delmål 1

Ta fram konkreta förslag till sociala innovationer, starta genomförandet av prioriterade verksamheter och utvärdera dessa.

- One-Stop-Hisingen Future-Shop - Företagsamhet och social innovation på Hisingen
- SDF som arbetsgivare, en uppväxling av kompletterad arbetsmarknad
- Sätt fokus på barnfattigdom

Delmål 2

Förankra visionen i stadsdelsnämnder och Hälso- och sjukvårdsnämnd.

Fattigdomsprojektet kommer fortsätta arbetet med kunskapsbildning i samarbete med stadsdelspolitikerna på Hisingen och Hälso- och sjukvårdsnämnden.

Delmål 3

Fattigdomsprojektet ska utvidga sitt nätverk.

Samverkan med Universitet och Chalmers finns men kan utvidgas och förstärkas, i första hand vad gäller forskningsprojekt och samhälleliga satsningar. Projektet behöver också utvidga sitt kontaktnät med näringsliv, fastighetsägare och civilsamhället.

Norra Hisingen har varit en aktiv part i att forma dessa mål och ska också vara med och genomföra arbetet lokalt och/eller i samarbete med de övriga hisingsstadsdelarna. De aktiviteter och arbetssätt som spänner över flera sektorer och avdelningar och som är nyskapande och komplexa till sin karaktär kan även här vara lämpliga att vidareutveckla inom ramen för en lokal organisering som skapas för att kunna hantera de svårösta samhällsfrågorna.

2.3. LOKALT ARBETE FÖR SOCIALT HÅLLBAR UTVECKLING I NORRA HISINGEN

En viktig uppgift för det fortsatta arbetet är alltså att ta om hand stadenövergripande och Hisingsgemensamma frågor och anpassa dem till praktik i lokal kontext. En annan uppgift för det fortsatta arbetet med socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen är att fånga upp frågor, behov och utmaningar som är aktuella i förvaltningens verksamheter och där helhetssyn är särskilt viktig genom att olika kompetenser, professioner och perspektiv möts för att gemensamt skapa den utveckling som behövs. Det är angeläget att göra skillnad i stadsdelen och visa på konkreta resultat även om det kan vara små och lokala insatser. Genom att ge utrymme för lokala behov och utmaningar och koppla dem till perspektiv och kunskap om socialt hållbar utveckling kan det bidra till meningskapande och hjälp att hantera verksamheternas utmaningar, och samtidigt vara ett sätt att stärka en socialt hållbar utveckling i stadsdelen. Genom att lyssna in chefers och andras behov

² 2015-01-13, Diarienummer N140-0017/15

kan det gemensamma arbetet för socialt hållbar utveckling upplevas som ett stöd, snarare än merarbete.

För att hantera svårlösta lokala utmaningar med koppling till socialt hållbar utveckling i stadsdelen behövs hållbara och genomtänkta former för möten med olika kompetenser och verksamheter. Och där syftet är att tänka, pröva och utveckla nya förhållnings- och arbetssätt tillsammans. Det är det behovet som kan tas om hand inom ramen för organiseringen för socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen.

2.4. ERFARENHETER FRÅN PROJEKTET FÖR ETT SOCIALT HÅLLBART NORRA HISINGEN - MED BACKA I FOKUS

I det lokala arbetet finns erfarenheter och lärdomar från projektet För ett socialt hållbart Norra Hisingen med Backa i Fokus, som nu övergår till ordinarie arbetssätt för socialt hållbar utveckling i hela stadsdelen Norra Hisingen. Projektet pågick 2012-2014 efter beslut i stadsdelsnämnden, och hade som uppdrag att bidra till en trygg, livfull och attraktiv stadsdel genom ca 25 aktiviteter inom bland annat förskola, skola, fritid, kultur, arbetsmarknad, trygghetsarbete, stadsplanering och mötesplatser. Projektet skulle också öka kunskap om vad som leder till social oro och vilket arbetssätt som kan vända utvecklingen till en mer socialt hållbar utveckling. En tredje del var att följa utvecklingen i stadsdelen genom olika indikatorer som bland annat handlade om inkomst, relativ fattigdom, delaktighet och trygghet. Forsknings- och kunskapsseminarier varvades med interna workshops där erfarenhetsutbyte och lärande dialoger kring olika teman var i fokus. De strategier som utarbetades inom projektet och de forskningsperspektiv³ som använts samlades i vad som kommit att kallas en vägledande helhet för socialt hållbar utveckling⁴. Den vägledande helheten kan om den används systematiskt stärka en gemensam inriktning i det fortsatta arbetet för en socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen.

De fyra strategierna som utvecklats i projektet För ett socialt hållbart Norra Hisingen – med Backa i Fokus är:

- framtidstro och medskapande
- hållbarhet och strukturellt perspektiv
- infrastruktur och mötesplatser
- helhetssyn och samverkan

De forskningsperspektiv som använts i projektet kan i korthet benämnas:

- komplexitet och svårlösta samhällsfrågor
- positiv/ proaktiv och negativ /reaktiv säkerhet

³ Läs mer om projektets strategier och forskningsperspektiv i bilaga 2 till detta dokument och i [Årsrapport 2014 - För ett socialt hållbart Norra Hisingen - med Backa i Fokus](#)

⁴ Begreppet vägledande helhet och bilden som används som illustration för detta, är inspirerad från Hans-Åke Scherp, skolutvecklingsforskare vid Karlstad Universitet, och det arbete som Göteborgs Stad gjorde för att utveckla en gemensam verksamhetsidé inom skolan i Göteborg, med start omkring 2008.

- mellanmännisklig tillit som kittet i ett demokratiskt samhälle
- normkritik och samverkande maktordningar som ojämlikhetsskapande strukturer

Den vägledande helheten ska användas som utgångspunkt vid reflektion över val av arbetssätt, prioriteringar, beslut om resurser och metoder i all verksamhet. Det medför sannolikt andra val och beslut än de som "brukar" göras. Arbetssättet förändras och utvecklingen påverkas i en önskad riktning. Detta illustreras med bilden nedan.



Den vägledande helheten utvecklas och förändras när arbetet med socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen leder till behov av nya forskningsperspektiv och strategier.

2.5. OM ATT ARBETA FÖR EN SOCIALT HÅLLBAR UTVECKLING

Att arbeta med en socialt hållbar utveckling är att arbeta med frågor som handlar om invånares levnadsvillkor och folkhälsa. Detta tar sig tydligt uttryck i det stadengemensamma arbetet med de prioriterade målen från kommunfullmäktige och slutrapporten *Skilnader i livsvillkor och hälsa*. Socialt hållbar utveckling handlar också om mänskliga rättigheter och om hur invånare både ska vara faktiskt delaktiga (ha arbete, få godkända betyg, ha en bostad osv.) samt känna sig delaktiga i samhället (tillhöra, kunna påverka sin vardag och samhället, bli bekräftad). I arbetet med mänskliga rättigheter är

förvaltningens arbete med jämställdhetsintegrering, normkritik och likabehandling centralt. Pojkar och flickor, kvinnor och män ska ha samma makt att forma sina liv och samhällsutvecklingen, som är det övergripande jämställdhetspolitiska målet. Ålder, migrationsbakgrund eller funktionsförmåga ska inte innebära något hinder.

Detta är frågor som är komplexa och svårlösta och som spänner över hela förvaltningens organisation med tydlig koppling till befolkningsansvaret. I projektet För en socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen - med Backa i Fokus har detta bland annat tagit sig uttryck genom att flera seminarier haft dialog, mellanmänsklig tillit och normkritik som tema.

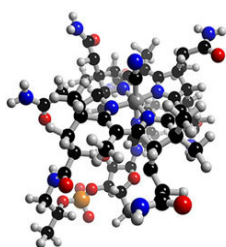
En socialt hållbar utveckling handlar alltså om ett samhälles förmåga att hantera komplexa samhällsproblem och att reproducera sig själv som en fungerande samhällsorganism. Denna förmåga är beroende av sådana strukturella förhållanden som ger utrymme för individers delaktighet, möjlighet att förstå sammanhang och känna självförtroende. Rapporten *Skillnader i livsvillkor och hälsa* visar att utvecklingen i staden går åt fel håll. Genom projektet För en socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen - med Backa i Fokus har vi följt levnadsvillkor primärområdesnivå i stadsdelen Norra Hisingen under några år. Vi ser ökande skillnader i inkomster och uppväxtvillkor mellan olika grupper av invånare. Såväl klass, kön, migrationsbakgrund som bostadsområde samverkar i den ojämlika utvecklingen⁵. Om vi fortsätter arbeta som vi gör idag kommer vi inte att få någon annan utveckling än den vi har nu. Därför behövs en organisering som skapar förutsättningar för att lära, tänka nytt och pröva nya arbetssätt tillsammans med olika kompetenser, professioner och aktörer. Den nya organiseringen bygger vidare på goda erfarenheter från projektet För en socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen – med Backa i Fokus som varvat kompetenshöjning med internt reflekterande och lärande mötesformer samt utveckling av nya arbetssätt.

⁵ [Backa i Fokus - levnadsvillkor i stadsdelen](#), bilaga till projektets halvårsrapport 2014

3. GRUNDER FÖR ORGANISERINGEN FÖR SOCIALT HÅLLBAR UTVECKLING I NORRA HISINGEN

3.1. LÄRANDE, UTFORSKANDE OCH PRÖVANDE ARBETSSÄTT BEHÖVS I ARBETET MED DE SVÅRLÖSTA SAMHÄLLSFRÅGORNA

De svårlösta samhällsfrågor som kännetecknas av att det inte finns några linjära och självklara orsak-verkan-samband brukar kallas komplexa frågor. Orsaker och samband förgrenar sig i olika riktningar och hänger i sin tur ihop med andra komplexa orsaker och samband.



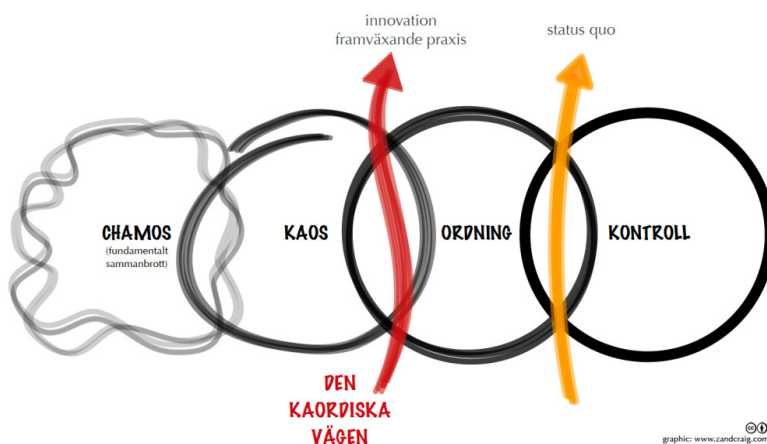
Denna typ av frågor går därför inte att dela upp i avgränsade områden, sektorer eller avdelningar.⁶ Verksamma strategier kräver strategier med många olika typer av åtgärder, vilket i sin tur förutsätter samverkan mellan många olika aktörer baserad på en helhetssyn på problematiken. Detta gör att organisationen behöver skapa goda förutsättningar för just helhetssyn och olika aktörer att komma samman och arbeta hållbart och långskiktigt med dessa utgångspunkter. Genom att det inte går att på förhand veta vilka insatser som leder till önskad effekt behövs också ett lärande, utforskande och prövande arbetssätt.

De komplexa frågorna skiljer sig därmed från komplicerade situationer som också är vanliga i stadsdelsförvaltningens arbete. I komplicerade situationer fungerar det att ta hjälp av experter för att utreda och analysera samband mellan orsak och verkan. Det utvecklas på detta sätt god praktik som kan användas systematiskt i verksamheter för att skapa kvalitet i komplicerade frågor och uppdrag.

Frågor om social hållbar utveckling på lokal nivå är också starkt kopplade till samhällets omdaning genom globaliserings- urbaniserings- och migrationsprocesser.⁷ Världen och tiden vi lever i är varken förutsägbar eller stabil och kräver därför en större flexibilitet än de som enbart befintliga lösningar klarar av.

⁶ Texten inspirerad från häftet Att arbeta med de svårlösta samhällsfrågorna, Tomas Jordan och Pia Andersson, 2010, <http://www.tryggaremanskligare.goteborg.se/pdf/publikation/svarlostasamhall.pdf>

⁷ Läs mer om samhällets omdaning här: [KAIRO - Kunskap om och arbetssätt i rättvisa och socialt hållbara städer](#)



Kaos-Ordning-Kontroll är olika verklighetstillstånd som vi kan uppleva. Vi tenderar att känna oss säkrast i ett tillstånd av ordning, eller i ett tillstånd av kontroll. I zonen mellan kontroll och ordning fungerar en hierarkisk linjeorganisation väl för att arbeta med det som fungerar, där vi behöver mer av samma och kvalitetssäkrade och stabila verksamheter. En stor del av offentlig verksamhet behöver arbeta med ordning och kontroll som utgångspunkt. Men om vi letar efter nya innovativa lösningar på svårlösta samhällsfrågor kommer vi hitta dem i zonen mellan kaos och ordning, det kan kallas att gå den kaordiska vägen.⁸

Och när vi står inför nya utmaningar som inte kan lösas genom det sätt vi arbetar idag, så måste vi lära oss nya sätt att arbeta. När vi väljer att arbeta med vissa frågor i zonen mellan kaos och ordning, då behöver vi komplettera linjeorganisationen med en annan organisering som hanterar gemensamt lärande, nytänkande och utvecklade arbetssätt.

Genom en nätverksorganisering, en ram inom vilken frågor rörande social hållbarhet hanteras, skapar vi en hållbar struktur för att bättre hantera de svårlösta frågorna. Arbetet med socialt hållbar utveckling fokuseras kring nätverksorganiserade temagrupper som kan lära av varandra, forma genomförande av uppdrag anpassat till Norra Hisingens olika behov och förutsättningar, utveckla och pröva nya arbetssätt i den kontext de ska verka. De arbetssätt som prövas och utvecklas ska sedan bidra till förändrade arbetssätt och annorlunda prioriteringar i ordinarie verksamhet så att utvecklingen i stadsdelen går i en mer hållbar riktning och stärker framtidstro, jämlikhet och jämställdhet i befolkningen.

3.2. ANSVAR OCH BESLUT I LINJEN RESPEKTIVE NÄTVERKET

Beslutsfattande ligger fortsatt i linjen hos den som har mandat i frågan. Syftet med organiseringen för socialt hållbar utveckling är dock att arbetet ska få påverkan på sektorernas och avdelningarnas arbete. Gör vi som vi gör nu kommer vi inte att få någon

⁸ Texten är inspirerad av kunskap som under många år utvecklats inom det internationella nätverket Art of Hosting www.artofhosting.org, och som Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, inbjudit för att utbilda och träna i ett mer medskapande ledarskap inom civilsamhälle, kommuner och landsting.

annan utveckling än den vi har idag. Men respektive sektor, avdelning och ledningsgrupp, dvs. linjeorganisationen, äger fortfarande beslut rörande policy- och inriktning, budget, personalresurser. Detta gäller såväl under en prövande och utvecklande fas som inför mer omfattande skeden av genomförande.

Att de som har mandat i en fråga involveras ska dels ske genom att de som ingår i alla grupper har ansvar att föra tillbaka frågorna till linjeorganisationen och berörd chef. Det behöver också regelbundet i ledningsgrupper efterfrågas vilka frågor som hanteras och vad som sker i temagrupperna. Ansvar är alltså ömsesidigt. Nätverk och linjeorganisation behöver samspara så att nätverket får det förtroende och utrymme som behövs för att utveckling ska ske och nya insikter ska komma fram, samtidigt som chefer behöver vara trygga i den utveckling som pågår och kunna prioritera och avsätta de resurser som behövs. Hur samordning och koppling till linjeorganisationen ser ut i övrigt beskrivs närmare nedan under avsnittet om roller, grupper och deltagare.

4. PRINCIPER FÖR ARBETET, ROLLER OCH GRUPPER

Nedan beskrivs de olika grupper och roller som organiseringen för socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen kommer utgöras av. Arbetssättet i alla grupper behöver utgå från några gemensamma huvudprinciper:

- ett arbetsklimat som är öppet för att tänka nytt och lära om det nya och okända
- att utveckling kan stärkas genom reflekterande samtal och dialog om det som är angeläget och de utmaningar det finns behov av att samlas kring och därigenom ta tillvara kompetens som finns i organisationen
- att de som är berörda av en fråga är delaktiga och medskapande både i att formulera behov, lösningar och ta ansvar för genomförande
- nätverk som är sammansatta utifrån kompetens, erfarenheter och mandat så att såväl olika organisatoriska nivåer som olika sektorer och avdelningar möts

4.1. BEHOV, SYFTE, GRUPPER, DELTAGARE, MANDAT, RESURSER, TIDPLAN

I följande avsnitt beskrivs förslag till grupper och deltagare i den organisering för socialt hållbar utveckling som behövs mot bakgrund som beskrivits ovan. Organiseringen utgår från det övergripande syftet med arbetet dvs. att arbeta för en socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen och Göteborg, där grunden är en utveckling som bidrar till ökad jämlikhet och jämställdhet och att invånarna känner ökad framtidstro. Detta ska ske med gemensam inriktning och arbetssätt som stärker kapaciteten att arbeta med komplexa frågor. Syftet ligger därför som ett hjärta i mitten.

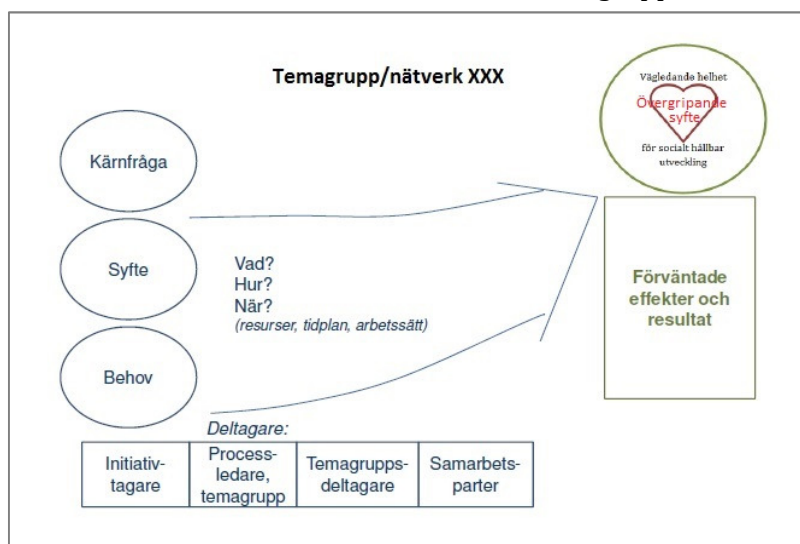


Syftet omges av den vägledande helheten för socialt hållbar utveckling som beskrivits tidigare i detta dokument. De strategier och forskningsperspektiv som utgör den vägledande helheten ska användas som utgångspunkt vid reflektion över val av arbetssätt, prioriteringar, beslut om resurser och metoder för att syftet ska uppnås.

De grupper som beskrivs i nästa avsnitt, beredningsgrupp, processledningsteam och temagrupper utgår från ett behov och ett syfte. Till exempel så finns beredningsgruppen för att reflektera kring socialt hållbar utveckling med koppling till befolkningsansvaret och för att länka samman det stadengemensamma arbetet med det lokala. En temagrupp kan startas för att det till exempel finns ett behov av att hitta gemensamma fungerande arbetssätt kring unga vuxna i stadsdelen.

Innan en grupp bildas är det processledningsteamets uppgift att tillsammans med den/de som har behovet att tydliggöra syftet och kärnfrågan för temagruppens arbete. Här behöver det också klargöras om det är ett behov som bättre kan hanteras inom arbetet för socialt hållbar utveckling än inom ordinarie linjeorganisation. Beslut om nya temagrupper fattas av förvaltningsledningen.

Nästa steg är att processledningsteamet i dialog med berörda sektorer och avdelningar sätter samman temagruppen med de deltagare som behöver vara med. Detta beskrivs närmare nedan. När en grupp är bildad ska temagruppens processledare tillsammans med gruppen också arbeta fram en tid- och arbetsplan utifrån de resurser som finns att tillgå samt förväntade effekter och resultat som temagruppens arbete tänks leda fram till.



Arbets sättet i temagruppen är utforskande för att söka sig fram till nya arbets- och förhållningssätt som kan bidra till lösning på det problem, den utmaning som gruppen arbetar med. Ovanstående modell kan vara ett stöd i detta arbete.⁹

⁹ Arbetsmodellen är en något förenklad version av ett designschema som används inom det svenska nätverket Medskapande Ledarskap, internationellt kallat Art of Hosting, www.artofhosting.org

Processledningen i de olika temagrupperna har ansvar för att temagruppen har dialog om gruppens arbete dels inom processledningsteamet och dels med berörda verksamheter och chefer. Hur och när det sker ska varje temagrupp definiera inom ramen för den tid- och arbetsplan som skapas inom gruppen. I det ömsesidiga ansvar som ska genomsyra hela arbetssättet har också berörda chefer ett ansvar för att både ge utrymme och stöd för temagruppens arbetsprocess liksom att efterfråga de resultat som kommer ur temagruppens arbete.

4.2. PROCESSLEDARE

Processledarens roll är att ha överblick över helheten i processen för en socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen. Syftet bildar utgångspunkten för arbetet (se inledningen av detta dokument) och den vägledande helheten för socialt hållbar utveckling utgör den grund på vilket arbetet vilar (se avsnitt ovan).

Processledaren ansvarar för att arbetets form och inriktning utvecklas i enlighet med detta underlag och att det stödjer syftet. Processledaren är organisatoriskt knuten till utvecklingsavdelningen och utvecklingschefen är närmaste chef.

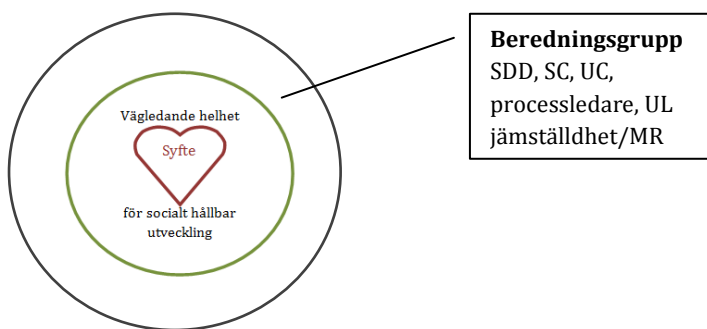
Arbete/omfattning: för närvarande 50 % av heltid

4.3. BEREDNINGSGRUPP

Beredningsgruppen är ett forum för att reflektera kring socialt hållbar utveckling med koppling till befolkningsansvaret. Det blir också ett forum för att sammanlänka det stadengemensamma arbetet och det lokala arbetet för en socialt hållbar utveckling. Gruppen blir också en länk till förvaltningsledningen där reflektion och föreberedelse av frågor som ska beslutas i förvaltningsledningen kan ske. Exempel kan vara inriktning på övergripande utvecklingsprocesser för hela förvaltningen, prioritering av vilka uppdrag, utmaningar och behov som ska hanteras inom processorganisationen för socialt hållbar utveckling och samordningsfrågor av stadsdelsgemensamma processer och lokala initiativ och behov.

Deltagare: SDD, UC, alla sektorschefer, processledare och UL MR.

Arbete/omfattning: Beredningsgruppen träffas gång per månad under 1,5 timme. Sammankallande och mötesvärd är processledaren.



4.4. PROCESSLEDNINGSTEAM

Syfte: Gruppen samordnar och planerar de olika delarna i processen som ledarforum, temagrupper och övrigt pågående arbete tillsammans med processledaren.

Processledningsteamet syftar också till fördjupad reflektion och lärande kring det pågående arbetet som bidrar till arbetet i temagrupperna (se vidare nedan).

Deltagare: Utvecklingsledare utifrån olika sakområden deltar och en verksamhetsutvecklare per sektor. För att stärka kopplingen mellan nätverksorganiseringen och linjeorganisation ingår också några chefer i teamet. Syftet skulle vara att dessa ansvarar för att leda reflektionsprocesser i chefsgrupper för att få kontinuerliga parallella processer i förvaltningen.

Arbete/Omfattning: Teamet träffas ibland som helgrupp men också i olika konstellationer i samband med planering av respektive process, där processledaren är en sammanbindande länk. Teamet träffas omkring en gång per månad, men kan ske oftare eller mer sällan utifrån behov.

Inom detta team fördelas arbetet på olika temaområden, så att 1-2 personer gemensamt samlar en temagrupp (se vidare nedan om temagrupper). Några inom teamet har också ansvar för att tillsammans med processledaren förbereda gruppens egna möten. Detta kan cirkulera över tid. Några i teamet ansvarar för att planera den kunskaps- och reflektionsprocess som ska ske på ledarforum och andra ledningskonstellationer, men tar hjälp av fler för genomförandets olika delar. De olika ansvarsområdena beskrivs i bilden nedan i trianglar.

Träffarna består dels av input och lärande, exempelvis en föreläsning eller en workshop kring ett perspektiv som kan vara till hjälp för att hantera socialt hållbar utveckling, ökad framtidstro, jämlikhet och jämställdhet. Dels av tid för reflektion, samarbete, lärande, kollegial bollning och planering. Föreläsningar kan med fördel samordnas med till exempel temagrupper eller förvaltningsledning där så bedöms lämpligt.

4.5. TEMAGRUPPER

Syfte: Lärande samarbete kring specifika svårlösta frågor som gynnas av att olika kompetenser, professioner och perspektiv kommer samman för att tänka och pröva nya arbetssätt. De nya arbetssätten ska få effekter som bidrar till ökad jämlikhet och jämställdhet i stadsdelen och ökad framtidstro hos invånarna.

Arbetsinnehåll: Nätverksorganiserade temagrupper samlas kring olika teman, uppdrag och utmaningar. Arbetssätt och innehåll är att lära av varandra, forma genomförande av uppdrag anpassat till Norra Hisingens olika behov och förutsättningar samt utveckla och pröva nya arbetssätt i den kontext de ska verka. De arbetssätt som prövas och utvecklas ska sedan bidra till förändrade arbetssätt och annorlunda prioriteringar i ordinarie verksamhet så att utvecklingen i stadsdelen går i en mer hållbar riktning och stärker framtidstro, jämlikhet och jämställdhet i befolkningen.

Temagrupperna organiseras utifrån de fokusområden som valts inom ramen för Hela Göteborg Socialt Hållbart och kan kompletteras utifrån lokala behov som inte täcks av dessa fokusområden.

Inom varje temagrupp ska ett utvecklingsarbete ske som utgår från uppdrag som kan komma till exempel från Fattigdomsprojektet, Hela Göteborg Socialt Hållbart, politiska uppdrag/mål eller lokalt uppkomna behov och utmaningar. Varaktigheten i dessa kan variera beroende på frågans art och omfång. En temagrupp kan också samlas kring fler än en uppgift/utmaning, återigen beroende på frågans art och omfång. I avsnitt 4.1 ovan beskrivs hur gruppen kommer arbeta med att skapa en tid- och arbetsplan som utgår från gruppens syfte och där arbetssättet är att arbeta utforskande för att söka nya arbets- och förhållningssätt för den utmaning och det problem gruppen arbetar med. Exempel på uppdrag och utmaningar som nämnts i olika sammanhang och som kan sorteras in i respektive temagrupp:

1. *Ge varje barn en god start i livet*
Exempel på uppgift: öka kunskap om och förebygg/förhindra barnfattigdom (Fattigdomsprojektet)
2. *Ge barn fortsatt goda förutsättningar genom skollåren*
Exempel på uppgift: Förbättra mottagandet av nyanlända barn och ungdomar (Hela Göteborg Socialt Hållbart)
3. *Skapa förutsättningar för arbete*
Exempel på uppgift: Strategi för unga vuxna (olöst fråga i förvaltningen)
4. *Skapa hälsofrämjande och hållbara miljöer och samhällen*
Exempel på uppgift: Områdesarbete i Kärra (från ledarforum) och Trygg Norra Hisingen (uppdrag genom LÖK)
5. *Strukturella och övergripande förutsättningar*
Exempel på uppgift: Uppföljning för lärande kopplat till ordinarie uppföljningsprocess
6. *Tema xx utifrån lokalt behov*
Exempel: Äldre, kanske med fokus Brunnsbo

Förvaltningen inventerar lokala behov genom olika forum och kommer göra en prioritering av vilka uppdrag och utmaningar som ska hanteras inom processorganisationen för socialt hållbar utveckling. Formellt beslut om prioritering tas i förvaltningsledningen men bereds inom processledningsteam och beredningsgrupp.

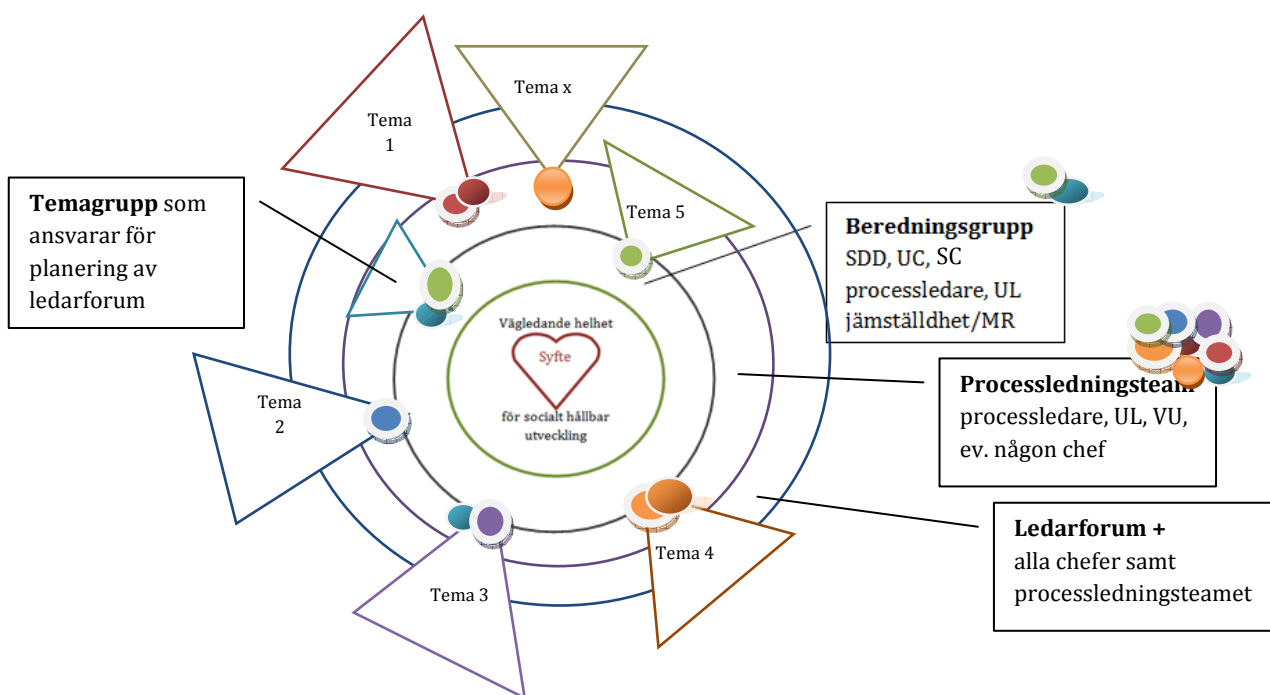
Deltagare: De som ingår i gruppen kan vara de chefer och nyckelpersoner som berörs av frågan, någon som har kunskap/erfarenheter att bidra med och den/de som ska genomföra arbetet/insatsen. Gruppen ska ha personer från minst två sektorer och från olika nivåer i förvaltningen. Gruppen kan vid behov också tillfälligt eller under längre tid involvera aktörer utanför förvaltningen och även civilsamhälle. I varje berörd sektor och avdelning sker en dialog kring vilka som är "rätt" personer för respektive temagrupp. När innehållet i temagruppens arbete förändras kan också gruppens sammansättning

förändras. Processledaren överblickar helheten i teamens sammansättning och beslut om deltagande fattas av deltagarens närmaste chef.

Processledning i temagrupperna: Processledningsteamet fördelar ansvaret för temagrupperna mellan sig. En utvecklingsledare och/eller en verksamhetsutvecklare processleder temagruppens arbete.

Arbete/Omfattning: Träffarna består dels av input och lärande, exempelvis en föreläsning eller en workshop kring ett perspektiv som kan vara till hjälp för att hantera frågan, dels av tid för reflektion, samarbete, lärande, kollegial bollning och planering.

I bilden nedan används cirkelar som symbol för en gruppering som huvudsakligen har som syfte att reflektera, lära, utveckla. Trianglar används som symbol för en gruppering som huvudsakligen ska arbeta med att skapa aktivitet grundat på gemensamt lärande, se till att nya arbetssätt prövas och genomförs.¹⁰ Små bubblor symboliserar nyckelpersoner som leder och samordnar olika delprocesser.



¹⁰ Inspiration till bilden med trianglar och cirkelar och det synsätt som organiseringen grundas kommer från träning i Medskapande Ledarskap 25-27 februari 2015 på inbjudan av SKL och i teoripass med Toke Paludan Möller, en av initiativtagarna till det internationella nätverket Art of Hosting, www.artofhosting.org, som under lång tid utvecklat kunskap om förhållningssätt, processer och metoder för ökat medskapande.

4.6. LEDARFORUM +

Syfte: En plattform för gemensam kunskaps- och reflektionsprocess. Som bygger ökad samsyn och gemensamt lärande. Innehållet bygger på syftet om att stärka utvecklingen för ökad framtidstro, jämlikhet och jämställdhet, en gemensam riktning där alla kan bidra och en organisering som ökar kapaciteten att hantera svårlösta samhällsfrågor. Grunden för kunskaps- och reflektionsprocessen är den vägledande helheten för socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen och de uppdrag, frågor och utmaningar som temagrupperna arbetar med.

Här kan utmaningar också identifieras och formuleras som senare kan hanteras inom ramen för en temagrupp. Här kan också temagrupper presentera utvecklingsprocesser som pågår för ökad delaktighet och inspiration.

Avstämning kring planering och innehåll bör ske mellan socialt hållbar utveckling och hållbart ledarskap/medarbetarskap.

Arbete/omfattning: Fyra tillfällen per år under 2015, 2016 och 2017.

Deltagare: Alla chefer i förvaltningen samt utvecklingsledare och verksamhetsutvecklare som ingår i processledningsteamet.

4.7. FÖRVALTNINGSLEDNINGEN OCH STADSDELSNÄMNDEN

Vid några tillfällen varje år föreslås förvaltningsledningen ha temadagar/halvdagar med fördjupande reflektion kring till exempel de teman som berörs på ledarforum. Liknande upplägg kan göras i stadsdelsnämnden vid temamöten.

En farhåga som har lyfts är att det inte går att få fram de resurser som behövs för ett så långsiktigt arbete som sannolikt inte visar konkreta mätbara resultat på kort sikt. Detta är en fråga där förvaltningsledningen behöver komma till en gemensam strategi. För hur resurser prioriteras till det som kan leda till en långsiktigt hållbar samhällsutveckling och att budget- och resursprioritering också sker i en anda av att öka kapacitet för att hantera de komplexa samhällsfrågorna.

5. KOMMUNIKATION

Tillsammans med kommunikatörer behöver arbetet med syfte och inriktning kommuniceras tydligt, klokt och om möjligt interaktivt. Kommunikationen behöver också involvera komplexiteten i frågornas art och att även om syfte och inriktning är tydlig så behöver vi också hantera oförutsägbarhet och osäkerhet.

På den nya sidan "min stadsdel" kommer ett område byggas upp kring socialt hållbar utveckling. Nyheter där kommer också "hintas" i chefsnytt.

Bilaga 1

Vägledande helhet för socialt hållbar utveckling

I dokumentet beskrivs den vägledande helhet som ligger till grund för inriktningen på det lokala arbetet med socialt hållbar utveckling i Norra Hisingen. Den vägledande helheten utvecklades inom ramen för det treåriga projektet ”För ett socialt hållbart Norra Hisingen – med Backa i Fokus” och den innehåller strategier och forskningsperspektiv som stadsdelsförvaltningen nu väljer att arbeta vidare med för en socialt hållbar utveckling. Strategierna och forskningsperspektiven beskrivs i texten nedan, som är ett utdrag ur projektets slutrapport från januari 2015.

Strategier för socialt hållbar utveckling

För att skapa en riktning i projektet som leder mot målen om en trygg, livfull och attraktiv stadsdel, utarbetades vid projektstarten fyra strategier. Strategierna kan ses som ”påbudsskyltar”, en sorts riktningsvisare, som uppmanar till arbetssätt som ska leda mot målen och den hållbara stadsdel som stadsdelsnämnden skriver om i sin vision. Strategierna tar sin utgångspunkt i bakomliggande orsaker till social oro och upplevd otrygghet.

Genom att integrera strategierna i stadsdelsförvaltningens ledning och utförande finns möjligheter att långsiktigt vända den sociala utvecklingen i stadsdelen. En mer socialt hållbar utveckling som har påverkan på den sociala sammanhållningen även i staden som helhet. För att detta ska ske behövs fortsatt och ökat kontinuerligt gemensamt lärande genom ett reflexivt arbetssätt.

Genom strategin **framtidstro och medskapande** ska projektet bidra till att medborgarna känner ökad framtidstro, kan påverka sin livssituation och har inflytande i samhället och samhällsutvecklingen. Detta är också en av de viktiga faktorer som påverkar folkhälsan.

Genom att använda strategin **hållbarhets- och strukturellt perspektiv** ska projektet verka för långsiktiga och väl samordnade arbetssätt. Projektet ska också genom ökad kunskap bidra till att förvaltningen prioriterar resurser och väljer arbetssätt som bidrar till att utjämna skillnader i levnadsvillkor mellan grupper och individer i stadsdelen.

Strategin **helhetssyn och samverkan** syftar till ökat långsiktigt gemensamt ansvarstagande och minskat stuprörstänkande då komplexa samhällsproblem inte går att avgränsa till en sektor, en myndighet eller ett kompetensområde.

Slutligen ska den fjärde strategin **infrastruktur och mötesplatser** leda till meningsfulla aktiviteter, minskad segregering mellan grupper och rum och öka tillgången på positiva arenor för medborgarna att mötas på.

Forskningsanknytning

Under arbetets gång har några forskningsperspektiv valts med anknytning till projektets mål och strategier. Dessa har påverkat projektets inriktning och bildat utgångspunkter för det kontinuerliga lärandet som skett genom reflektion vid projektets seminarier och workshops.

Komplexitet och svårlösta samhällsfrågor

Projektets syfte att bidra till att förverkliga stadsdelsnämndens vision om en hållbar utveckling i stadsdelen kan sägas ligga inom området svårlösta samhällsfrågor, inom forskningen kallat "wicked issues". (Jordan och Andersson 2012 om Rittel och Webber) De svårlösta samhällsfrågorna kännetecknas bland annat av att vara komplexa genom att de inte går att avgränsa utan förgrenar sig och hänger ihop med andra komplexa frågor. Problemen hänger ofta samman med både ekonomiska, sociala och politiska förhållanden. De svårlösta problemen är ofta omöjliga att lösa slutgiltigt. De kan öka eller minska men försvinner inte helt. Olika aktörer har ofta olika syn på vilka åtgärder som ska vidtas och hur problemen ska beskrivas. Det gör det svårt att avgöra och vara överens om huruvida åtgärder och strategier varit lyckade eller inte. Om de svårlösta samhällsfrågorna hanteras illa kan det få allvarliga konsekvenser för samhälle och människor. Åtgärder kräver därför ansvarsfullt handlande. Slutligen kan sägas om de svårlösta samhällsfrågorna att dess komplexitet gör det svårt att dela upp ansvar och avgränsade uppgifter till myndigheter och sektorer. Istället krävs samverkan med många olika aktörer och en helhetssyn på problematiken.

Positiv säkerhet som en förutsättning för social hållbarhet

Ett annat forskningsperspektiv kommer från freds- och konfliktforskningen och handlar om begreppen positiv och negativ säkerhet. Genom övervakning och kontrollsystem kan skydd skapas mot kriminalitet, vilket kan benämnas negativ säkerhet. Man blir skyddad mot något. Genom att arbeta främjande och öka möjligheter för människor att delta i och påverka samhällets utveckling och att människor känner delaktighet och tillhörighet skapas möjlighet till social tillit och trygghet vilket kan benämnas som positiv säkerhet. Man har rätt till något. (Abrahamsson 2012)

Begreppet positiv säkerhet och innebörden av det ur ett lokalt perspektiv har diskuterats vid ett flertal tillfälle i arbetet med Backa i Fokus under 2014. Vi benämner det nu även som offensiv och proaktiv säkerhet till skillnad från negativ säkerhet som vi ser som mer reaktiv. I de samtal och workshops som genomförts kring dessa perspektiv framkommer att verksamheterna vanligtvis inte ställs inför frågan om hur de kan bidra till att främja positiv säkerhet utan snarare är vana att ställas till svars i efterhand för det som hänt, vilket då är ett mer reaktivt sätt att tänka och handla i frågor om trygghet och säkerhet.

Ett främjande arbete som bygger på inkludering stärker den positiva säkerheten. Det sker då genom att verka för att stärka initiativ och erfarenheter som kommer från invånarna och genom att hålla fokus på hur samhället och välfärden blir tillgänglig och öppen för invånare med olika livsvillkor. I det lokala arbetet ser vi att tillgänglighet på offentliga mötesplatser som bibliotek, medborgarkontor och fritidsgårdar främjar den positiva säkerheten. Det handlar då om både fysisk tillgänglighet, alltså sådant som öppettider och att verksamheter inte läggs ner, men också om upplevd tillgänglighet som att invånare känner sig bekräftade och inkluderade i verksamheterna. Brister det i tillgänglighet på sådana öppna platser och välfärdsverksamheter kan det medföra ökad otrygghet och ökad efterfrågan på polis och övervakningskameror. Om grupper av invånare känner sig exkluderade och diskriminerade kan det leda till frustration och social oro med ökad efterfrågan på kontroll och övervakning som följd.

De aktiviteter och det arbetssätt som projekt Backa i Fokus verkar för handlar därmed om att stärka den positiva och proaktiva säkerheten, eller med andra ord det främjande och inkluderande arbetet som en förutsättning för en socialt hållbar utveckling.

Normkritik och samverkande maktordningar

För att fördjupa kunskapen och förståelsen för mekanismer som exkluderar och stärker innanförskapets gränser har flera seminarier hållits om normkritik. Normer i samhället får olika effekter för olika personer beroende på personens position i förhållande till rådande normer. Olika maktordningar samverkar och förstärker varandra och skapar strukturellt olika förutsättningar. Normer kopplade till kön, klass, etnicitet, migrationsbakgrund, funktionsförmåga, religion eller plats verkar gemensamt och skapar olika villkor för handlingsutrymme och makt i sitt eget liv och i samhällsutvecklingen. Att se hur dessa maktordningar samverkar kan också kallas att ha ett intersektionellt perspektiv. Utan kunskap om normers påverkan på strukturella villkor kan verksamheter oavsiktligt istället bidra till att förstärka och upprätthålla skillnader. Projektet har därför arbetat med att öka kunskapen om hur normer tar sig uttryck och på detta sätt öka kunskapen om strukturella olikheter i samhället som påverkar levnadsförhållanden och barns uppväxtvillkor. Detta ska användas i arbetet med att utveckla förändrade arbetssätt och resursfördelning och därmed bidra till att utjämna skillnader i uppväxtvillkor och levnadsförhållanden.

Mellanmänsklig tillit är kittet i ett demokratiskt samhälle

Från forskningen hämtar vi också resonemang om mellanmänsklig tillit som ett viktigt kitt i det som håller ihop människor, grupper och samhällen och som är själva grunden i det vi kallar för det civila samhället. Stadsdelsnämnden beställde 2012 en rapport från SOM-institutet angående samhällsandan i Backa för att söka svar på om den skilde sig från Göteborg som helhet. Rapporten visar att den mellanmänskliga tilliten har en nedåtgående trend i Backa sedan omkring år 2005. Trenden är också negativt avvikande från trenden i Göteborg och Sverige som helhet. Statsvetenskaplig forskning visar på samband mellan mellanmänsklig tillit och väl fungerande demokratiska samhällen. Tilliten kan både ses som indikator på det civila samhället och demokratin men också som drivkraften bakom. Forskare är eniga om att det är svårt att återskapa tillit när den börjat dala. Mellanmänsklig tillit har också visat sig vara den främsta indikatorn på otrygghet i stadsmiljö i sociala situationer. (Sandström 2012)

Under 2014 genomfördes en lokal intervjustudie som kopplar sambanden mellan det civila samhället och ett stärkt socialt kapital. Statsvetaren Robert Putnam har visat att stärkandet av ett socialt kapital både påverkar den enskilda individen och är en process som påverkar samhället i stort. Intervjustudien belyser exempel från lokalsamhället där föreningar och grupper bidrar till att både enskilda individer stärkts och vidgat sina nätverk och att det har en påverkan även för området och samhället. Och att det bidrar till ökad tillit mellan människor och ökad trygghet i vardagen. (Johansson 2014) Under 2014 genomfördes också en medborgardialog i Backa om hur tillit och trygghet kan öka i stadsdelen. Detta utgjorde en del i det hisingsgemensamma Fattigdomsprojektets arbete med att skapa en vision och handlingsplaner för att utjämna skillnader i levnadsvillkor för alla på Hisingen.

Kunskap om och arbetssätt i en rättvis och socialt hållbar stad

Backa i Fokus har också haft nära samarbete och koppling till forskningsprojektet KAIROS inom Mistra Urban Futures¹¹. KAIROS arbetar med att öka kunskap om och diskutera arbetssätt för ett socialt hållbart och rättvist Göteborg. Med ett rättvist Göteborg menar KAIROS en stad där de som bor, vistas och arbetar har tillgång till stadens olika rum på lika villkor och kan påverka beslut som berör deras eget vardagsliv liksom stadens framtida utveckling. Vidare menar KAIROS att ett socialt hållbart Göteborg är en rättvis och trygg stad med många offentliga rum utan diskriminering och där de som bor, vistas och arbetar känner social tillit och samhörighet. KAIROS tar sin utgångspunkt i den alltmer ojämlika utvecklingen i städer och har identifierat tillgång till makt och möjligheter till ökat medskapande hos invånarna som en viktig förutsättning för en socialt hållbar och rättvis stad. Projektet arbetar därmed med att producera kunskap inom områden som rör dialogens förutsättningar, civilsamhället och ungas medskapande.

Under 2014 genomfördes ett kunskapsseminarium i samarbete mellan KAIROS och Backa i Fokus på temat makt och dialog. Ett ömsesidigt lärande och utbyte mellan det lokala arbetet i Norra Hisingen och forskningen i projekt KAIROS pågår i vardagen genom att projektledaren delar sin tid mellan dessa två projekt.

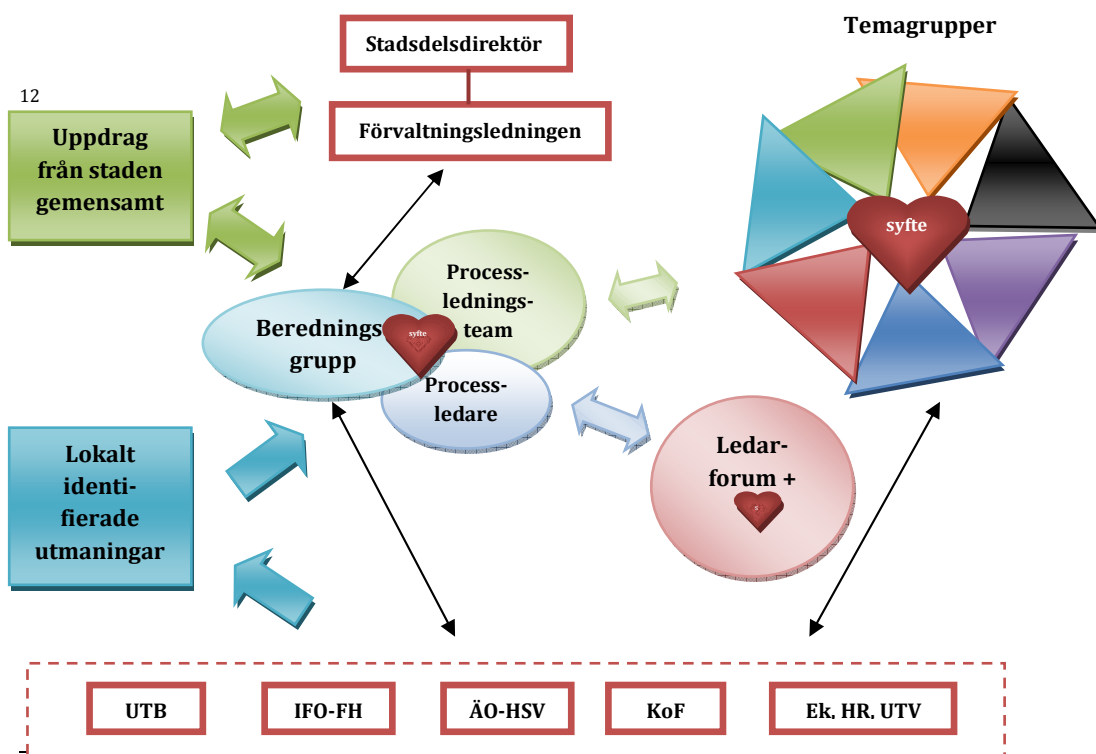
(Hela texten ovan är ett utdrag ur den slutrapporten 2015 från projektet "För ett socialt hållbart Norra Hisingen – med Backa i Fokus")

¹¹ KAIROS är ett transdisciplinärt forskningsprojekt inom ramen för den internationella kunskapsorganisationen Mistra Urban Futures med huvudsäte i Göteborg. Mistra Urban Futures ska bidra till kunskap om hållbar stadsutveckling med fokus på täta, gröna och rättvisa städer. Läs mer på projektets hemsida: [KAIROS](#)

Bilaga 2

Processbeskrivning

Nedan beskrivs ett tänkt flöde i den process som detta dokument handlar om. Utifrån ett tydligt syfte om att arbeta för en mer jämställd och jämlik stadsdel där invånarna känner framtidstro skapar vi temagrupper. Förvaltningsledningen beslutar vilka frågor och utmaningar som temagrupperna ska arbeta med. Beslutet grundas på en bred inventering tillsammans med förvaltningens chefer samt dialog inom beredningsgruppen, processledningsteamet och med processledningen. Därefter arbetar processledningsteamet tillsammans med den som har initierat frågan med att tydliggöra behovet och syftet. Sedan sätts temagruppen samman. Temagrupperna processleds av en eller två personer från processledningsteamet vilket gör att det finns en tät koppling mellan dessa grupper och därifrån till beredningsgruppen. När beslut behövs avseende resurser, förändrade arbetssätt osv. är det ansvarig chef/chefer som fattar dessa beslut. Mellan temagrupperna och linjeorganisationen finns ett ömsesidigt ansvar att föra dialog om frågor av betydelse för alla berörda. Den som processleder temagruppen har ett särskilt ansvar för att detta sker. Temagrupperna behöver ges tid och utrymme för att tänka nytt och lära av varandra. Linjeorganisationen behöver samtidigt ges möjlighet att följa processen då temagruppernas arbete förväntas påverka arbetssätt i ordinarie arbete.



¹² Uppdrag från det stadengemensamma arbetet kan t ex vara från arbetsgrupper inom de fokusområden som finns inom Hela Göteborg Socialt Hållbart, projekt inom Fattigdomsprojektet, Trygg i Göteborg eller andra beslutade uppdrag som har koppling till socialt hållbar utveckling och där uppdragen behöver anpassas till en lokal kontext och om de har karaktären svårlost samhällsfråga och spänner över flera sektorer.